

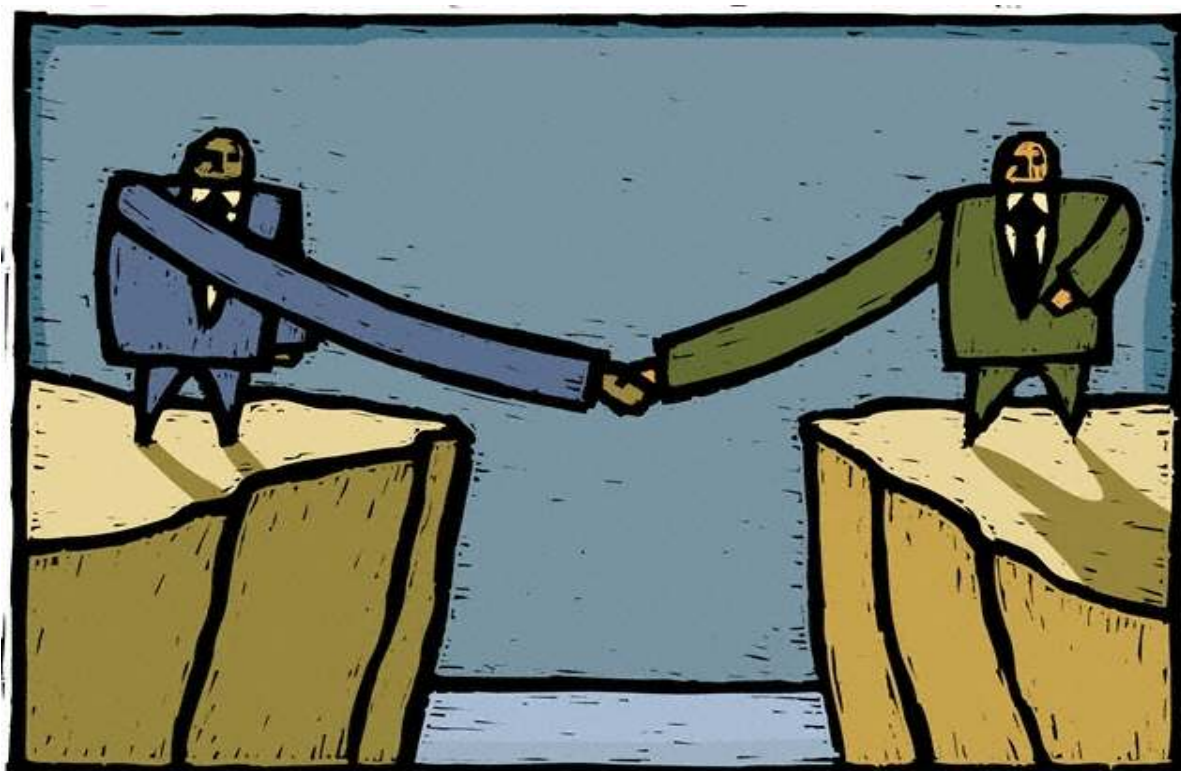
# La Internacionalización de la Empresa a Través del Enfoque de Recursos y Capacidades

**Alfredo Jiménez Palmero**

Departamento de Economía y Administración de Empresas  
Universidad de Burgos

## RESUMEN DEL ARTÍCULO

La internacionalización de la empresa constituye un fenómeno de especial relevancia dadas las controvertidas repercusiones que las actividades de las empresas multinacionales tienen tanto en su país de origen como de destino. El enfoque de recursos y capacidades ha sido un marco teórico muy empleado en la investigación científica para tratar de explicar el porqué y el cómo de esta importante decisión estratégica. El presente trabajo pretende ofrecer una revisión bibliográfica de algunos de los trabajos de referencia que han analizado la relación entre la dotación de recursos y capacidades y la estrategia, el método de entrada y el empleo de expatriados por parte de las empresas que han acometido el proceso de internacionalización.



## **1. INTRODUCCIÓN**

Los cambios estructurales que el desarrollo económico conlleva se han relacionado sistemáticamente con la inversión directa recibida y emitida por el país o área geográfica (Lall, 1996), y en la actualidad esta inversión directa en el exterior es realizada mayoritariamente por empresas multinacionales (EMs), justificando que su estudio tome un papel central en la investigación académica.

La decisión de internacionalización debe ser tomada cada vez más en nuestros días, ya que debido al fenómeno de la globalización, a la mejora en los transportes y en las comunicaciones, la competencia en muchos sectores es actualmente a nivel global y las compañías tienen que lograr ser eficientes y buscar ventajas competitivas frente a competidores provenientes de todo el mundo, y no pretender mantener una posición privilegiada exclusivamente debida al proteccionismo. Ello suele implicar tener que salir a los mercados internacionales en búsqueda de factores, reducción de costes, nuevos mercados para los productos, etc, por lo que la decisión de convertirse en una EM, y principalmente cómo llevarla a cabo con éxito, resultan más relevantes que nunca.

La investigación académica no ha permanecido ajena a dicho fenómeno, siendo varias las teorías que han tratado de explicarlo. Este trabajo pretende ofrecer una revisión de la literatura científica que se ha dedicado a este objetivo bajo el marco teórico del enfoque de recursos y capacidades, haciendo también referencia a las aportaciones de la teoría oligopolística derivada de la organización industrial y a la teoría de costes de transacción.

## **2. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DESDE LA ÓPTICA DE LAS PERSPECTIVAS TRADICIONALES**

Tradicionalmente para explicar el desarrollo y las operaciones de las EMs, se han empleado una explicación basada en el comportamiento estratégico que no es sino una extensión de los modelos oligopolísticos de la organización industrial y otra basada en los costes de transacción (Williamson 1975, 1985)

En la primera las empresas forman grupos estratégicos, establecen barreras a la movilidad para mantener su posición favorable y seleccionan la forma de entrada en un nuevo país

más adecuada para desincentivar la entrada de nuevos competidores. El objetivo principal de la empresa consiste en la maximización estática del beneficio a través de la explotación de las barreras estructurales de la industria. Sus principales bases se encuentran en los trabajos de Hymer (1960) y Kindleberger (1969). Sus críticas consisten en su escasa consideración a los costes, la excesiva importancia que otorga al poder de mercado en lugar de a la eficiencia o su confianza en un mercado estático, tecnológicamente determinado con imperfecciones estructurales así como su escaso reflejo en los estudios empíricos. Por ello, es la explicación basada en costes de transacción la que ha recibido el favor académico.

Según esta segunda postura, basada en la obra de Coase (1937) y Williamson (1975 y 1985) las EMs son creadas cuando los costes de transacción de operaciones en mercados internacionales son menores a través de una estructura jerárquica que a través del propio mercado. En los mercados internacionales por lo tanto, se irá produciendo un proceso de internalización de actividades por parte de las empresas hasta el punto en que los costes de gobierno de internalizar una actividad sean iguales a los beneficios obtenidos de reducir los costes de transacción. Para Teece (1986) la EM y la inversión directa en el exterior representan una respuesta a los altos costes de transacción que se encuentran en empresas con unos activos o capacidades únicos que tienen valor cuando son utilizados en mercados extranjeros.

### **3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DESDE LA ÓPTICA DE LA PERSPECTIVA BASADA EN LOS RECURSOS.**

Se considera que el enfoque basado en los recursos nace del trabajo de Wernerfelt (1984) quien afirma que la aproximación teórica de la empresa no está en sus actividades en el mercado de productos sino en el conjunto de recursos tanto tangibles como intangibles. Su aportación más destacada radica en la atención que presta a los recursos internos de la empresa y en cómo son adquiridos o desarrollados.

Este enfoque cuestiona la idea tradicional de que una posición competitiva ventajosa y sostenible a largo plazo depende de la posición en los mercados de productos (Porter 1980), por considerar que cada empresa es heterogénea, al poseer diferente dotación de recursos, derivados de su historia, suerte y decisiones pasadas; y que dicha heterogeneidad es sostenible en el tiempo, lo que a su vez permite generar rentas a largo plazo. A partir de ahí trata de identificar los recursos más relevantes desde el punto de vista estratégico, para lo

cual deben ser escasos, valiosos, no imitables y no sustituibles (Barney 1991); mientras que para Peteraf (1993) deben caracterizarse por su heterogeneidad, por la existencia de límites ex-ante y ex-post a la competencia y por su imperfecta inmovilidad.

Por lo que a las capacidades se refiere, toman junto con los recursos intangibles un papel central como fuente de ventaja competitiva. Fernández y Suárez (1996) ofrecen una detallada bibliografía de trabajos que analizan la importancia de la cultura corporativa, las características directivas, los recursos humanos, el aprendizaje organizativo, las competencias organizativas o incluso la honradez.

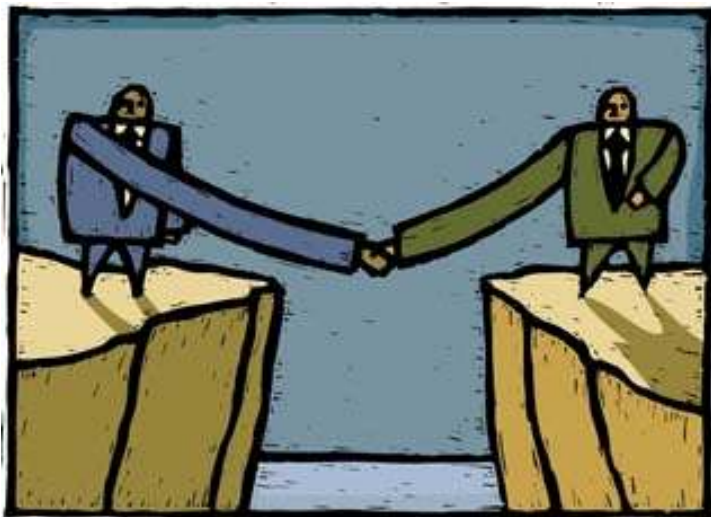
En definitiva, como señalan López y Sabater (2001), de lo que se trata es de desarrollar una dotación de recursos y capacidades única y valorable por los clientes, de forma que permita la obtención de rentas, que sea difícilmente imitable e imperfectamente sustituible al objeto de garantizar la permanencia en el tiempo de las rentas; y que no se pueda transferir para que la empresa pueda apropiarse de ellas, siempre teniendo en cuenta que la búsqueda de estas condiciones debe ser una constante en la actividad investigadora, en la que ocupen un lugar privilegiado la innovación y el aprendizaje organizacional.

El proceso que se sigue queda reflejado esquemáticamente en la figura 1, donde se aprecia cómo el conjunto de recursos a disposición de la empresa da lugar a las capacidades que puede desarrollar y que a su vez determinan la ventaja competitiva de la empresa. En base a ellas, la compañía debe delimitar la estrategia a seguir y una vez que se ha puesto en práctica, se deben evaluar los resultados para tratar de corregir desviaciones entre lo planeado y la realidad, reaprovisionar y mejorar los recursos a disposición de la empresa para recomenzar el proceso.

Centrándose en la internacionalización de la empresa, Tallman (1992) señala que la decisión de entrar en un determinado mercado exterior deriva de análisis de la estrategia global de la EM y de sus recursos específicos disponibles para así determinar su aparente fuente de ventaja competitiva en el contexto de dicho mercado. Por ello es habitual que imiten estrategias y estructuras utilizadas con éxito en el pasado y en caso de no funcionar, opten por imitar aquellas de los competidores líderes, pero las diferencias en los recursos disponibles así como los mecanismos para evitar la imitación serán la causa de las diferencias en el rendimiento de estas empresas.

En contraposición a lo que establecía el modelo oligopolístico, la competencia entre empresas está basada en estrategias específicas y no en la acción colectiva del oligopolio. En el modelo de recursos, la estructura de la industria no es una condición exógena esperando ser descubierta, sino el resultado de la competencia entre empresas. Las estrategias son concebidas como intentos de identificar, proteger y explotar las habilidades y recursos únicos a disposición de la empresa, con objeto de ganar ventaja competitiva en el mercado (Tallman 1991).

Para este autor, sólo empresas con unos recursos que requieran un sistema de control estricto invertirán en el extranjero; mientras que otras que dispongan de un sistema de recursos más definido o con una interacción global menor, como Coca Cola o McDonald's, pueden emplear acuerdos con proveedores o franquicias. De forma similar ocurre en el sector de la alta tecnología, en el que empresas punteras pero de pequeño tamaño suelen optar por cooperar con otras compañías para evitar sus limitaciones de capital o bien decantarse por la simple exportación; mientras que las empresas mayores, necesitadas de una posición de mercado fuerte o de servicios adicionales al cliente para compensar su relativamente menos avanzada tecnología, suelen emplear la inversión directa en el extranjero.



Esta perspectiva se ha utilizado para tratar de analizar numerosos aspectos relacionados con las EMs. Así, la literatura académica se ha centrado en analizar la estrategia de la empresa en función de sus recursos y el sector, el método de entrada en el país de destino o el uso de expatriados en las filiales.

#### **a) La estrategia de la empresa en función de sus recursos y el sector**

Las EM deben analizar los recursos y capacidades con las que cuentan, y ponerlas en relación al tipo de sector en el que quieren competir. Carr (1993) utiliza el enfoque de recursos para describir cuatro posibles opciones estratégicas que pueden emplear las empresas que se encuentran en industrias maduras y una creciente competencia

internacional y analiza cuál ha sido la respuesta de las empresas británicas del sector de componentes del automóvil, comparando los resultados obtenidos con otras empresas de Estados Unidos, cuyos resultados son ligeramente mejores que los de empresas británicas; y de Japón, cuyas empresas se han centrado en mejorar sus resultados a través de mejoras en tecnología o en la red de relaciones y no en dominar el mercado, colocándose como las empresas más competitivas del sector.

Jiang (2004) lleva a cabo un análisis basado en los recursos y en el aprendizaje de la organización para poner en tela de juicio la idea convencional de que conviene que la empresa tome decisiones rápidamente al introducirse en un nuevo mercado, ya que sus resultados reflejan que sólo aquellas compañías con gran experiencia internacional pueden llevar a cabo esta estrategia con buenos resultados. Para las demás, dado que se tarda tiempo en poder transformar el aprendizaje y la experiencia en habilidades, es recomendable que la expansión en el nuevo mercado se haga de manera pausada y juiciosa, en aras de mejorar los resultados y garantizar la supervivencia.

También se ha analizado la estrategia que deben seguir las empresas del sector servicios para poder mantener a largo plazo su ventaja competitiva. Se trata de un sector en el que la imitación entre competidores es muy elevada, por lo que la EM debe estudiar qué recursos y capacidades son la causa de su ventaja competitiva, tanto propios obtenidos en el país de origen como aquellos a los que puede acceder en el país de destino, y tratar de implantar mecanismos de aislamiento para evitar que sean imitados por los competidores (Fahy 1996).

## **b) El método de entrada en el país de destino**

Éste es sin lugar a dudas uno de los campos que más atención ha recibido dentro de la internacionalización de empresas, ya que es innegable que los recursos y capacidades de los que dispone la empresa condicionan los modos de entrada entre los que puede optar al plantearse su internacionalización. Una de las estrategias más estudiadas ha sido la de las EMs japonesas, basada en el desarrollo de capacidades mediante la entrada secuencial. Chang (1995) describe como estas compañías entraron en el mercado norteamericano desde finales de los años 70 y durante los años 80, en sus “core businesses” y donde tenían una importante ventaja competitiva sobre las empresas locales, minimizando así el riesgo de fracaso. A medida que la experiencia y el aprendizaje lo aconsejaban, estas empresas entraban en otros sectores donde su ventaja competitiva era menor. Las empresas occidentales normalmente acometen grandes inversiones mediante adquisiciones y están

muy volcadas hacia el corto plazo pero las empresas japonesas optaron por pequeñas inversiones secuenciales, teniendo el largo plazo en mente y con el objetivo de obtener y aumentar ventajas competitivas (Kagono, Nonaka, Sakakibara y Okumura, 1985), es decir, utilizan una estrategia análoga al ejercicio de una opción real de compra (call option) mientras aprovechan lo aprendido con la experiencia previa, especialmente en sectores de alta tecnología, donde también se denomina “shadow option” dentro del proceso de inversión incremental que estas empresas acometen (Hurry, Miller y Bowman, 1992; Bowman y Hurry, 1993). Así, las empresas japonesas emplean sus recursos de forma más efectiva, maximizando el valor de su aprendizaje organizacional y aprovechando oportunidades inesperadas (Chang 1995).

Caves y Mehra (1986) consideran que la experiencia anterior de la empresa y las habilidades que de ella haya obtenido condicionan el modo de entrada por el que optará en futuras inversiones, de tal modo que si la experiencia es positiva, es más probable que la empresa opte por más adquisiciones. Sin embargo Hennart y Park (1993) no logran replicar estos resultados.

Las alianzas estratégicas han sido tradicionalmente entendidas como un posible método de entrada en un mercado extranjero, pudiendo ser un instrumento eficaz para internalizar habilidades de las que no se dispone, ya que a pesar de que también las habilidades están distribuidas de forma heterogénea entre las empresas, se pueden aprender de nuestro colaborador.

En otros trabajos, como por ejemplo el de García-Canal, López, Rialp y Valdés (2002), a pesar de no hacerse una referencia directa al enfoque de recursos y capacidades, sí que hacen hincapié en la relevancia de disponer recursos complementarios entre los dos socios, principalmente habilidades, para poder mantener la alianza. Una de las principales causas de fracaso es la escasa capacidad cooperativa de los socios, que les conduce a dar por finalizada la alianza ante dificultades, sin haber antes obtenido los resultados esperados. Este es el caso de la alianza entre Telefónica y Worldcom, cuyo fracaso en el año 2000, tres años después de haber comenzado, y con pocos proyectos realizados en común, fue causada por las prácticamente nulas habilidades cooperativas de los socios, ya que Telefónica no había logrado nunca tener una alianza global exitosa (ya fracasó anteriormente en Unisource) y WorldCom se había basado su éxito en una estrategia de “go-it-alone” caracterizada por inversiones directas o adquisiciones pero nunca mediante alianzas.

Das y Teng (2000), analizan desde el punto de vista del enfoque de recursos las alianzas empresariales, recogiendo y sintetizando las aportaciones que la literatura académica ha realizado, cubriendo cuatro aspectos fundamentales: la racionalidad de la alianza, el proceso de formación, las preferencias sobre la estructura que debe adoptar y los resultados que obtienen.

### **c) El uso de expatriados en las filiales**

Combinando el enfoque de recursos con la Teoría Institucional, Volkmar (2003) estudia el uso de directivos expatriados en filiales de plena propiedad.. Para el autor, las EMs ven a los expatriados como un mecanismo de control que facilita la transmisión de conocimientos a lo largo de todas las unidades que conforman el grupo. Sin embargo su utilización puede verse entorpecida por asimetrías entre los contextos institucionales entre el país de origen y el de inversión. Volkmar descubre que una fuerte cultura empresarial, adquisiciones en el mismo negocio que la matriz o inversiones “greenfield” (es decir mediante la creación de una nueva empresa) son factores que contribuyen a un mayor empleo de expatriados mientras que el tipo de industria no es relevante.

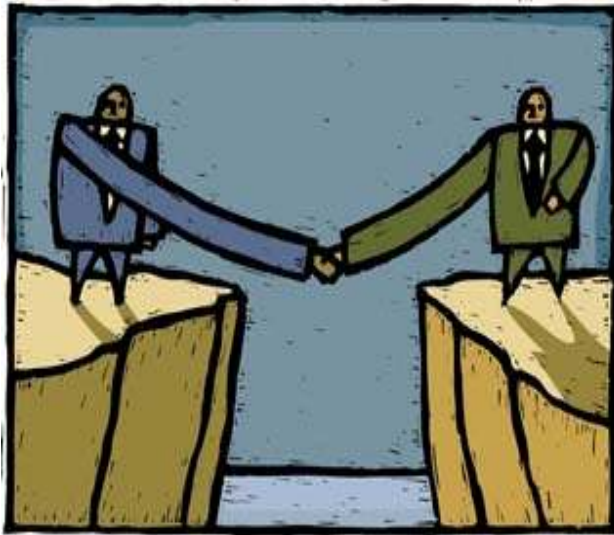
Yaping (2003) basándose tanto en el enfoque de recursos como en la Teoría de la Agencia, concluye que el uso de expatriados tiene un efecto positivo para las EMs pero que se va diluyendo en el tiempo. Finalmente, Bonache y Cervino (1997) realizan un estudio de caso sobre el método para desarrollar el aprendizaje organizacional en una EM española del sector textil que no utiliza expatriados en su estrategia de internacionalización. Más tarde, Bonache, Brewster y Suutari (2001) realizan un exhaustivo estudio de expatriados, centrándose en las estrategias que puede emplear la EM para la selección, entrenamiento, sistema de compensaciones, reintegración y gestión de carreras profesionales de los expatriados. En sus obras, Bonache y sus colaboradores utilizan en el enfoque de recursos para analizar la transferencia de conocimiento, recursos y capacidades desde el mercado local a los nuevos mercados, utilizando los expatriados como herramienta para ello.

## **4. CONCLUSIONES**

Sin lugar a dudas la Teoría basada en el enfoque de recursos y capacidades se ofrece como una de las explicaciones más aceptadas entre los investigadores del fenómeno de la



internacionalización de la empresa junto a la Teoría de costes de transacción; y también como las más prolíficas en cuanto a cantidad de investigación empírica basada en ella. Se ofrece como un enfoque de carácter ecléctico al recoger numerosas aportaciones de otras teorías, a la vez que integrador en tanto en cuanto permite un acercamiento entre la economía y la empresa. Se ha visto además enriquecida por las recientes aportaciones que otorgan mayor importancia al proceso seguido para desarrollar los recursos en sí, pasando por tanto de una consideración estática a una dinámica (López y Sabater 2001).



Se trata de una teoría de prometedora futuro por su alto potencial para explicar la situación competitiva de la empresa, y en consecuencia, las bases de su ventaja competitiva, derivadas de su premisa fundamental, la existencia de diferencias entre empresas, diferencias que se mantienen a lo largo del tiempo, lo que permite que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo.

Concretamente en el ámbito de la internacionalización de la empresa, se puede concluir tras la revisión bibliográfica efectuada en este trabajo, que los recursos y capacidades a disposición de la empresa determinan en gran medida el modo en que ésta va a acometer sus inversiones en el exterior, así como las posibilidades de éxito a medio y largo plazo manteniendo su ventaja competitiva frente a otros competidores tanto nacionales como internacionales. Incluso pueden ser determinantes en la dinámica relación de negociación que tiene lugar entre la EM y el gobierno local, ya que un conjunto de recursos y capacidades atractivas y no disponibles en el país de destino de la inversión puede proteger de medidas expropiadoras o renegociaciones de contratos contrarias a los intereses de la EM.

Futuras líneas de investigación podrían cubrir aspectos aún poco estudiados como la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y el cumplimiento de las exigencias sociales en el país de destino (algo muy actual dada la gran atención que está recibiendo la responsabilidad social corporativa de las empresas), o si la entrada secuencial en los mercados extranjeros por parte de las empresas japonesas sigue siendo la estrategia elegida tras la recesión sufrida por ese país en los últimos años, así como si las empresas

occidentales han optado por seguir esa estrategia tras ver los buenos resultados que se obtuvieron.

Sin embargo, en el estudio de estas cuestiones es necesaria una investigación interdisciplinar (Chatterjee 1990), ya que quedándonos sólo en el análisis que el enfoque de recursos o incluso el campo de la dirección estratégica pueden ofrecer, es posible que no logremos comprenderlas ni encontrar las respuestas adecuadas.

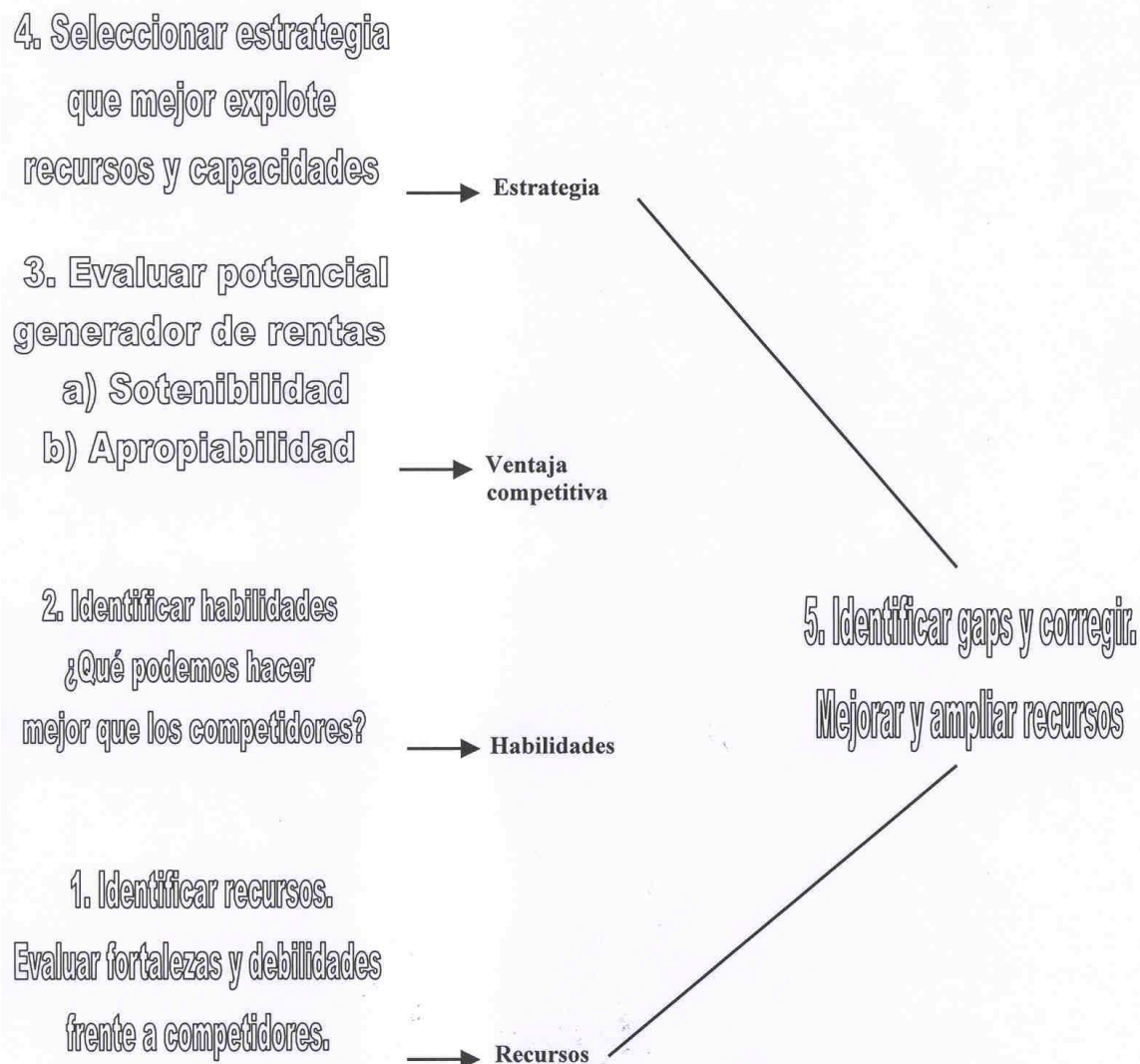
## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. (1991) *"Firm resources and sustained competitive advantage"* Journal of Management, vol 17, pp. 99-120.
- Bonache, J. y Cervino, J. (1997) *"Global integration without expatriates"*. Human Resources Management Journal. Vol. 7, Iss. 3.
- Bonache, J. Brewster, C. y Suutari, V. (2001) *"Expatriation: a developing agenda"*. Thunderbird International Business Review. Vol. 43, Iss. 1.
- Bowman, E.H., Hurry, D. (1993) *"Strategy through the option lens: an integrated view of resource investments and the incremental-choice process"*. Academy of Management. The Academy of Management Review. Vol. 18, Is. 4, pp. 760-783.
- Carr, Ch. (1993): *"Global, national and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry"*. Strategic Management Journal, vol14,pp. 551-568.
- Caves, R y Mehra, S. (1986) *"Entry of foreign multinationals into US manufacturing industries"* En Chang, S. (1995) *"International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry"* Academy of Management Journal, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
- Chang, S. (1995) *"International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry"* Academy of Management Journal, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
- Chatterjee, S. (1990) *"Excess resources, utilization costs and mode of entry"*. Academy of Management, vol 33, pp.780-800.
- Coase, R.H. (1937) *"The nature of the firm"*. Economica, 4: 386-405.
- Das, T.K. y Teng, B.S. (2000) *"A resource-based theory of strategic alliances"*. Journal of Management. Vol. 26, pp. 31.
- Fahy, J. (1996) *"Competitive advantage in international service: A resource-based view"* International Studies of Management and Organization", vol 26, núm2, pp.24-37.
- Fernández, Z. y Suárez, I.(1996) *"La perspectiva de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos"* Revista europea de Dirección y Economía de la empresa, vol5, núm 3 pp. 73-92.
- García-Canal, E. López, C. Rialp, J y Valdés, A. (2002) *"Accelerating International expansion through global alliances: a typology of cooperative strategies"*. Journal of World Business. Vol. 37, pp. 91-107.
- Grant, R.M. (1991), *"The resource-based Theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation"*. California Management Review, pág 115.
- Hennart, J.F. y Park, Y. (1993) *"Greenfield vs acquisition: The strategy of japanese investors in the United States"*. En Chang, S. (1995) *"International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry"* Academy of Management Journal, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
- Hurry, D. Miller, A.T. y Bowman, E.H. (1992) *"Calls on high-technology: Japanese exploration of venture capital investments in the United States"*. Strategic Management Journal. Vol. 13, Iss. 2, pp. 85-102.

- Hymer, S.H. (1960) *"The international operations of national firms: a study of direct foreign investment"*. PhD Dissertation. The MIT Press. Cambridge, Mass.
- Jiang, R. (2004): *"The timing and performance of post-entry foreign subsidiaries"*. The University of Western Ontario.
- Kagono, T. Nonaka, I. Sakakibara, K. y Okumura, A. (1985) *"Strategic vs evolutionary management: a US-Japan comparison of strategy and organization"* En Chang, S. (1995) *"International expansion strategy of Japanese firms. Capabilities building through sequential entry"* Academy of Management Journal, vol 38, núm 2, pp. 383-407.
- Kindleberger, C. P. (1969) *"American Business Abroad"*. New Haven: Yale University Press
- Lall, S. (1996) *"Learning from the Asian Tigers: Studies in technological and industrial policy"*. Ed. Macmillan . London.
- López, J. y Sabater, R. (2001), *"La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión"*, Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Murcia. España.
- Peteraf, M.E. (1993) *"The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view"*. Strategic Management Journal. Vol. 14, pp. 179-191.
- Porter, M.E. (1980) *"Competitive Strategy"*. The Free Press: New York.
- Tallman, S. (1991) *"Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host market"*. Strategic Management Journal, vol 12, pp.69-82
- Tallman, S. (1992) *"A strategic management perspective on host country structure of multinational enterprises"*. Journal of Management, vol 18, núm 3, pp. 455-471.
- Teece, D.J. (1986) *"Transactions cost economics and the multinational enterprise"*. Journal of Economic Behaviour and Organization vol 7 pp. 21-45.
- Volkmar, J.A. (2003) *"The influence of institutional context on normative control structure in wholly-owned foreign affiliates: Patterns in the deployment of expatriate manager"*. Temple University.
- Wernerfelt, B. (1984), *"A resource-based view of the firm"*. Strategic Management Journal vol 5, pp.171-180.
- Williamson, O.E. (1975) *"Markets and hierarchies"*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. (1985) *"The economic institutions of capitalism"*. New York: Free Press.
- Yaping, G (2003): *"Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance"*. Academy of Management Journal, vol46, núm 6, 728

## ANEXO

Figura 1. Marco práctico del enfoque de recursos para el análisis estratégico



Fuente: Grant, R.M. (1991)